

Technical University of Denmark



Drivsel - drift og trivsel i callcentre

Møller, Niels; Wiegman, Inger-Marie

Published in:
Det danske ledelsesakademi

Publication date:
2006

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):
Møller, N., & Wiegman, I-M. (2006). Drivsel - drift og trivsel i callcentre. I Det danske ledelsesakademi

DTU Library

Technical Information Center of Denmark

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Drivsel – drift og trivsel i callcentre

Niels Møller og Inger-Marie Wiegman

Forskningsbaseret papir

Niels Møller

Niels Møller er sociolog og lektor på Institut for Produktion og Ledelse, DTU. Projektleder på EU-projektet: "Callcentre – udvikling i arbejdet".

Institut for Produktion og Ledelse
Danmarks Tekniske Universitet
Bygning 423
2800 Lyngby
nm@ipl.dtu.dk

Inger-Marie Wiegman

Inger-Marie Wiegman er civilingeniør og udviklingskonsulent i TeamArbejdsliv

TeamArbejdsliv
Trekronergade 15, 1. sal
2500 Valby
imw@teamarbejdsliv.dk

Keywords: callcentre, arbejdsliv og organisering

Artikel til konference 11.-12. december 2006

Det danske ledelses akademi

.

Abstract

Et treårigt projekt om arbejdet i callcentre blev afsluttet i 2006. Projektet "Call centre – udvikling af arbejdet" gennemførte udvikling af arbejdet, organisationen og kompetencerne i tre store danske virksomheder. Det var Nykredit, Danske Bank og TDC, som har deres egne callcentre. 700 medarbejdere og ledere deltog i udvikling, uddannelse og forandring.

Der var tale om et af de største forsknings- og udviklingsprojekter med udgangspunkt i arbejdsmiljøet, hvor medarbejdere, ledere, konsulenter og forskere gik sammen for at skabe et positivt udviklingsperspektiv. Projektet blev støttet af Den europæiske Socialfond og udført af forskere og konsulenter fra Danmarks Tekniske Universitet, Team Arbejdsliv og Handelsskolen Sjælland Syd.

Teknologien og økonomien bag callcentre indebærer en risiko for dårlige arbejdsmiljøforhold og udviklingsmuligheder. Callcentre ses af mange som en ny form for samlebåndsproduktion. Projektet så det som sin udfordring at ændre på dette negative billede.

En sammenligning af medarbejdernes svar på det samme spørgeskema før (2003) og efter (2005) gennemførelsen af organisations- og kompetenceudvikling i centrene viste, at medarbejderne fik bedre udviklingsmuligheder og mere indflydelse og mere støtte, motivation og værdsættelse. Medarbejderne blev mere tilfredse med deres service overfor kunderne og deres oplevelse af målinger af produktiviteten blev mere positiv. Medarbejderne oplevede, at teamet fik mere ansvar og blev gladere for at være i teamet.

Disse resultater skyldes udviklingen i arbejdets organisering og medarbejdernes og ledernes kompetenceudvikling. Projektets hovedkonklusion er, at det er muligt at ændre arbejdet i callcentre, så det bliver mere tilfredsstillende for medarbejderne og kunderne uden at det går ud over virksomhedens forretningsmæssige resultater.

Baggrund

Stadig flere danskere arbejder med kundeservice i callcentre. Callcentre er ved at blive et af videnssamfundets vigtigste værktøjer til at yde service til kunder og borgere.

Et callcenter er betegnelsen for en arbejdsplads, der varetager telefonisk eller anden elektronisk kontakt med kunder og borgere. Derfor kaldes det også tit kundekontaktcentre eller borgerservicecentre. Det er typisk et stort åbent kontorlandskab med mange medarbejdere, der sidder i grupper eller rækker. Der er kundekontaktcentre inden for mange brancher: Finanssektoren, industri, detailhandel, transport, interesseorganisationer, telemarketing og markedsanalyse. I Danmark anslås der at være 20-25.000 ansatte i 300-400 callcentre. Der er fortsat vækst i beskæftigelsen i callcentre (15,16). Der oprettes stadig flere borgerkontaktcentre i den statslige og kommunale sektor.

Et treårigt projekt om arbejdet i callcentre blev afsluttet i 2006. Projektet "Callcentre – udvikling af arbejdet" gennemførte udvikling af arbejdet, arbejdsorganiseringen og kompetencerne i tre store danske virksomheder Nykredit, Danske Bank og TDC, som har deres egne callcentre. 700 medarbejdere og ledere deltog i udvikling, uddannelse og organisationsforandring i projektet. Et fjerde callcenter deltog i projektet, men gennemførte på grund af en virksomhedsfusion ikke udvikling af organiseringen i projektperioden.

Der var tale om et af de største danske forsknings- og udviklingsprojekter, hvor medarbejdere, ledere, konsulenter og forskere gik sammen for med udgangspunkt i arbejdsmiljøet at skabe et positivt perspektiv for arbejdet. Projektet blev støttet af Den europæiske Socialfond og udført af forskere og konsulenter fra Danmarks Tekniske Universitet, TeamArbejdsliv og Handelsskolen Sjælland Syd.

International forskning i callcentre

Callcentre er et produktionskoncept for serviceproduktion baseret på integreret kommunikations- og informationsteknologi. Callcentre i denne form opstod for alvor i midten af 1990'erne (2,3,4,15,23). Udviklingen er i nogle tilfælde foregået ved at virksomheder etablerede interne callcentre. I andre tilfælde ved at virksomheder outsourcete kundeservice-opgaven til selvstændige callcentre. Udviklingen var og er

primært drevet af virksomhedernes ønske om at reducere omkostninger i forbindelse med kunde- og borgerkontakt (1,2).

Teknologien og økonomien bag callcentre nærmest opfordrer virksomhederne til at etablere en arbejdsorganisering karakteriseret af skarp arbejdsdeling med specialisering og regelstyring af arbejdet og en kontrollerende ledelsesform. Det medfører indholdstømte jobs, høje tempokrav, lave lønninger og stor personaleudskiftning (26). Callcentre har derfor fået betegnelser, der viser tilbage til de negative sider ved den industrielle masseproduktion. Callcentre er blevet kaldt tayloristiske, "the new sweatshops" eller "servicearbejdets samleband" (1,2).

En stor del af forskningen vedrørende callcentre karakteriserer arbejdsmiljøet som ensidigt, gentaget, kontrolleret, med høje produktivitetskrav, få udviklingsmuligheder og lave frihedsgrader. Dertil kommer, at der ofte er tale om følelsesarbejde, hvor medarbejderen skal "smile i røret" uanset, hvordan hun selv har det eller hvordan kunden behandler hende. Medarbejderen skal styre kundesamtalen og afvikle den hurtigt, samtidig med, at kunden skal have oplevelsen af god service. Disse forhold tilsammen skaber et mentalt belastende arbejdsmiljø med risiko for stress(1,6,8,9,10,12,13,14).

Andre forskningsprojekter tegner et mere positivt billede af callcentres arbejdsmiljø, selv om de også finder, at arbejdet er intensivt og kontrolleret. Denne forskning dokumenterer, at callcentre er meget forskellige og at der også findes callcentre med relativt bredt jobindhold, god ledelse og gode uddannelsesmuligheder (11,12,18,19,20,21).

Batt m.fl. (5,17) forklarer de forskellige forskningsresultater ud fra to modsatrettede strategier i callcentre:

- Omkostningsstrategien som satser på segmentering af ydelserne eller kunderne
- Kvalitetsstrategien som søger at opnå kvalitet ved at integrere ydelserne i den direkte kundebetjening.

Omkostningsstrategien medfører specialisering og skarp arbejdsdeling og dermed et snævert jobindhold. Kvalitetsstrategien kræver god ledelse, uddannelse og medfører bredere jobindhold. For at yde god service må medarbejdere besidde faglige, kommunikative og personlige kompetencer og anvende deres følelser og personlighed i kommunikationen med kunderne. Støttende ledelse styrker medarbejdernes motivation og bredere faglige kompetencer betyder at kunderne kan blive betjent uden omstillinger. Medarbejdernes tilfredshed eller utilfredshed med arbejdsforholdene har også betydning for servicekvaliteten (22).

Ovenstående forskningsresultater peger på, at selv om callcentre baseres på et stærkt og effektivt teknologisk koncept med potentielt negative effekter for arbejdsmiljøet, er der mulighed for at vælge alternativer til skarp arbejdsdeling og kontrollerende ledelse, hvis callcentrene kan se fordelene ved at satse på kvalitet i serviceydelsen.

Metode

Projektets mål var at udvikle et koncept for organisering af arbejdet og kompetenceudvikling, der havde til formål at sikre effektivitet, servicekvalitet og et godt og udviklende arbejdsmiljø i callcentre. Projektet kan betegnes som aktionsforskning, idet det blev gennemført som en kombination af følgeforskning baseret på kvalitative og kvantitative metoder og et udviklingsprojekt, hvor forskerne og konsulenter indgik i et tæt samarbejde med virksomhedernes ledere og medarbejdere om udvikling af nye organisationskoncepter.

Projektet startede i 2003. I februar 2003 gennemførtes en spørgeskemaundersøgelse blandt samtlige ansatte i de fire centre, hvor de vurderede en række konkrete forhold i deres arbejde med vægt på det psykiske arbejdsmiljø. Denne undersøgelse blev gennemført før der blev iværksat ændringer og udgjorde en baseline for effektivvurderingen af forandringerne i arbejdsorganiseringen.

I foråret 2003 blev projektorganiseringen i de enkelte callcentre etableret og der blev gennemført en række aktiviteter, som resulterede i en udvikling af ideer til nye organisationskoncepter. Ideerne blev udviklet ud fra en vision om at bevæge sig væk fra

kontrol og frem mod et udviklende arbejde med en medarbejderrolle karakteriseret af selvstændighed, ansvar og udvikling. I løbet af 2003 blev ideerne modnet og senere implementeret i form af tre forskellige koncepter i tre af callcentrene.

I perioden fra 2003 til 2005 gennemførtes løbende kvalitative undersøgelser af de forandringer, der skete i de fire callcentre. I 2005 var de nye organisationskoncepter implementerede og i drift i tre af de fire callcentre. I oktober 2005 blev spørgeskemaundersøgelsen gentaget i de tre callcentre samtidig med en afsluttende kvalitativ undersøgelse.

Effekten af organisationsforandringerne i perioden fra 2003 til 2005 blev målt ved at sammenligne de to spørgeskemaundersøgelser og analysere i hvilket omfang ændringerne kunne ses som et resultat af de forandringer, der var sket i perioden som følge af projektet. Denne analyse byggede på de løbende kvalitative undersøgelser (observationer og interviews). De kvalitative undersøgelser belyste både udviklingsprocesserne og hvordan de nye organisationskoncepter fungerede i daglig drift. Samtidig gjorde de kvalitative undersøgelser det muligt at kontrollere for andre begivenheder, der kunne påvirke spørgeskemabesvarelsene.

Projektets resultater

Der fremkom tre forskellige typer resultater af projektet i form af viden om:

- Udviklingsprocesser, der leder frem til de nye koncepter og viden om den uddannelse af medarbejdere og ledere, der forbereder dem til implementeringen af koncepterne
- Nye organisationskoncepter, der er alternative til den traditionelle organisationsform i callcentre
- Ændringer i arbejdsmiljø, effektivitet og servicekvalitet som er en effekt af det nye organisationskoncept

Resultater i form af udviklingsprocesser og nye koncepter

I 2003 var ledelse og arbejdsorganisering i de tre callcentre karakteriseret ved en omfattende måling af arbejdsydelsen, kontrollerende ledelsesform, regelstyring og skarp

arbejdsdeling. I 2005 havde de tre callcentre udviklet og implementeret tre forskellige organisationskoncepter, der markerede et alternativt til den traditionelle tayloristiske organisering. I en meget summarisk form kan koncepterne og deres uddannelsesmæssige forudsætninger beskrives således:

En ny medarbejderrolle

I dette koncept blev der ikke etableret teams og arbejdsopgaverne var uforandrede, men der blev skabt en selvstændig og ansvarlig rolle for medarbejderne. Ledernes rolle ændredes fra at kontrollere til at understøtte medarbejderne. Udviklingsprocessen bestod i at styrke medarbejdernes forståelse af arbejdsopgaven og betydningen af deres kompetencer. Ledernes fik en uddannelse der forberedte dem på deres nye støttende rolle og på at formidle og følge op på mål på en ikke-kontrollerende måde.

Kompetencegrupper

Det andet koncept bestod i en organisering af gruppen som udgjorde en effektiv ramme for vidensdeling og kompetenceudvikling. Gruppen havde ansvar for kompetenceudviklingen og koordineringsopgaver i gruppen. Kollegacoaching indgik som metode til kompetenceudvikling. For at etablere en kompetencegruppe, fik medarbejderne uddannelse i kommunikative og sociale kompetencer, herunder i coaching og gruppelederen fik øgede ledermæssige kompetencer for at kunne støtte gruppens udvikling.

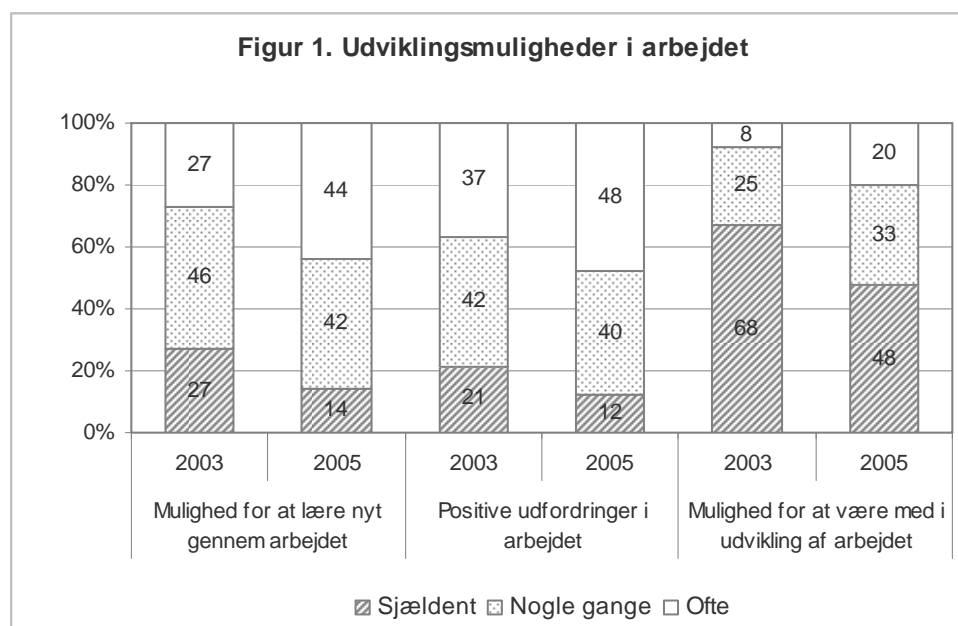
Tværfaglige teams

I dette koncept blev omfanget af opgaver i teamet udvidet. Det skete ved at samle medarbejdere med forskellige kompetencer i hvert team og ved at udvide den enkelte medarbejders faglige kompetencer. Teamet blev derudover delvist selvstyrende og varetog koordineringsopgaver og opfølgning på driftsmål. For at etablere dette koncept blev der gennemført teamudvikling og faglig kompetenceudvikling. Teamledernes ledelsesmæssige kompetencer blev styrket, så de understøttede udviklingen frem mod selvstændighed, ansvar og kompetenceudvikling i gruppen.

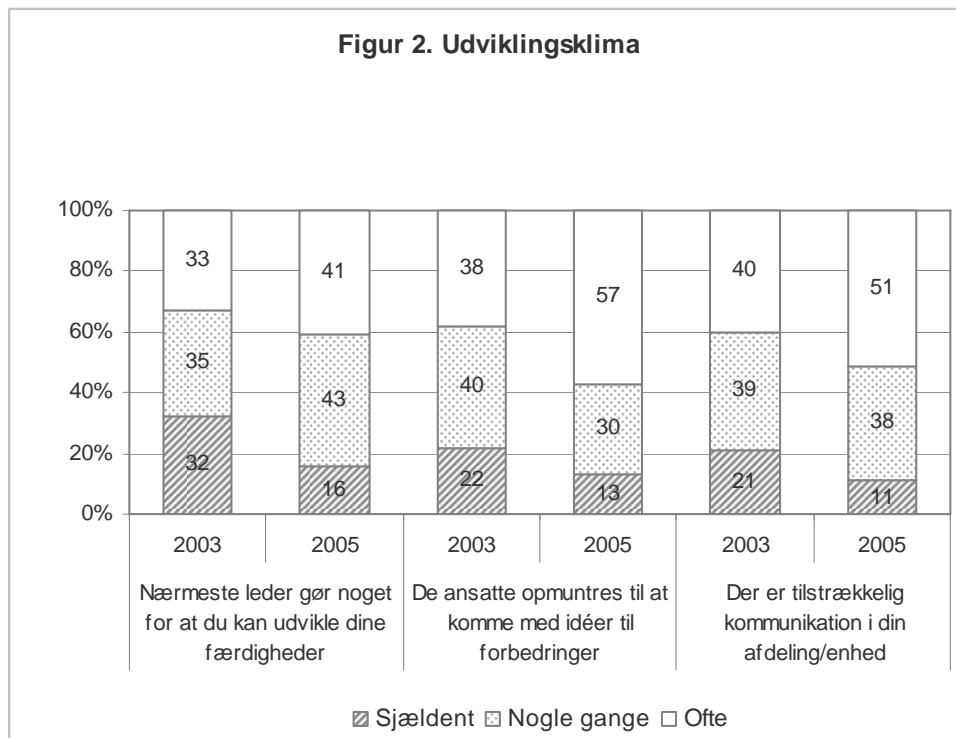
Projektet viste at en alternativ organisering er mulig, men erfaringen var at det kun kan lade sig gøre, hvis ledelsen reelt vil denne ændring og tør satse på den. Ved aktivt at inddrage gruppeledere og medarbejdere i udformningen af konceptet og i planlægningen af vejen dertil samt give dem den nødvendig uddannelse, skabtes de kompetencer og det engagement, som var afgørende for, at forandringer lykkedes.

Resultater i form af effekter på arbejdsmiljøet, servicekvalitet og produktivitet

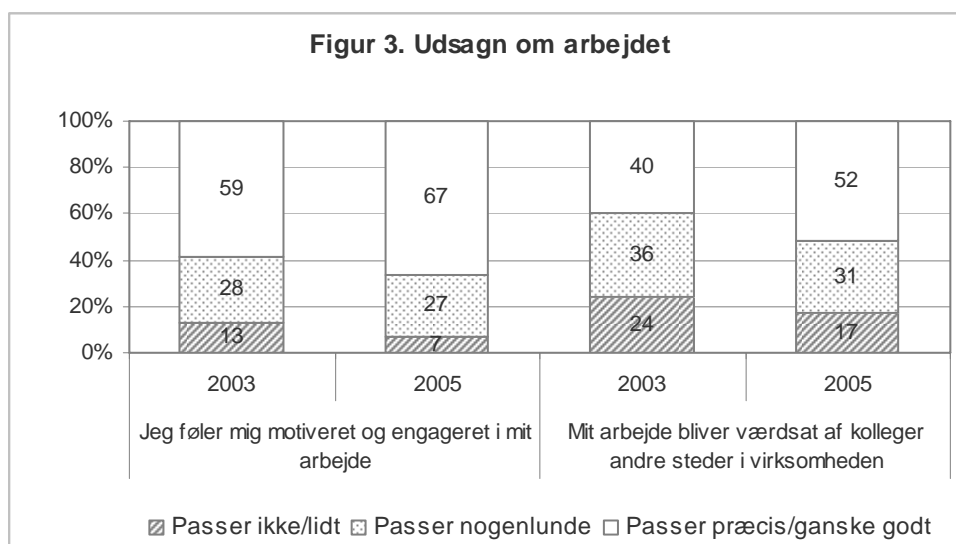
En sammenligning af medarbejdernes svar på det samme spørgeskema før (2003) og efter (2005) gennemførelsen af organisationsudviklingen viste, at medarbejderne oplevede, at der var flere positive udfordringer i arbejdet og at de havde fået større muligheder for at deltage i udviklingen af arbejdet.



De oplevede, at de i højere grad blev støttet af deres leder til at udvikle sig og at de i højere grad blev opmuntret til at komme med idéer til forbedringer.

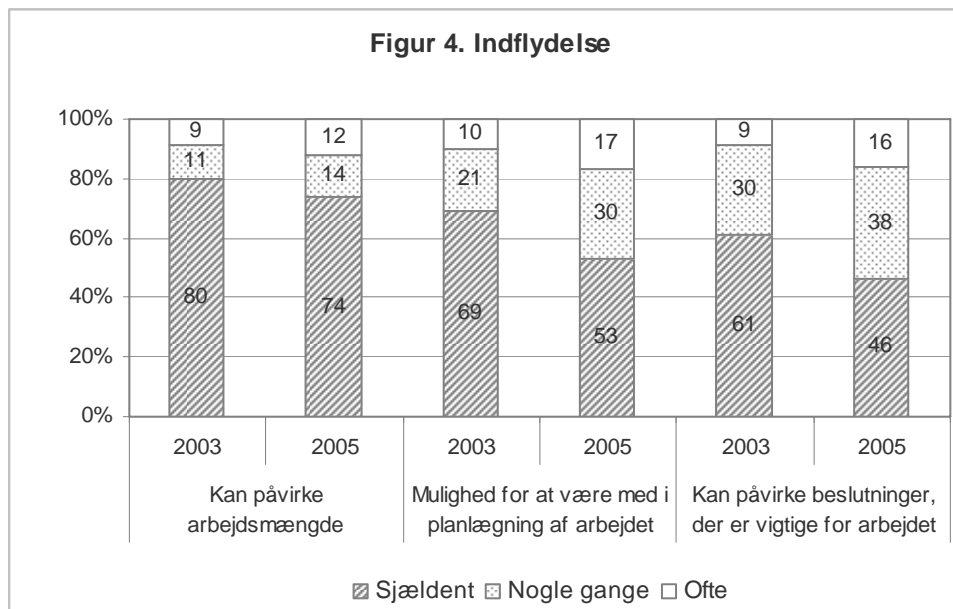


Medarbejderne oplevede i højere grad, at deres arbejde blev værdsat af nærmeste leder og af kollegaer andre steder i virksomheden. Der var flere medarbejdere der følte sig motiverede og engagerede i deres arbejde.

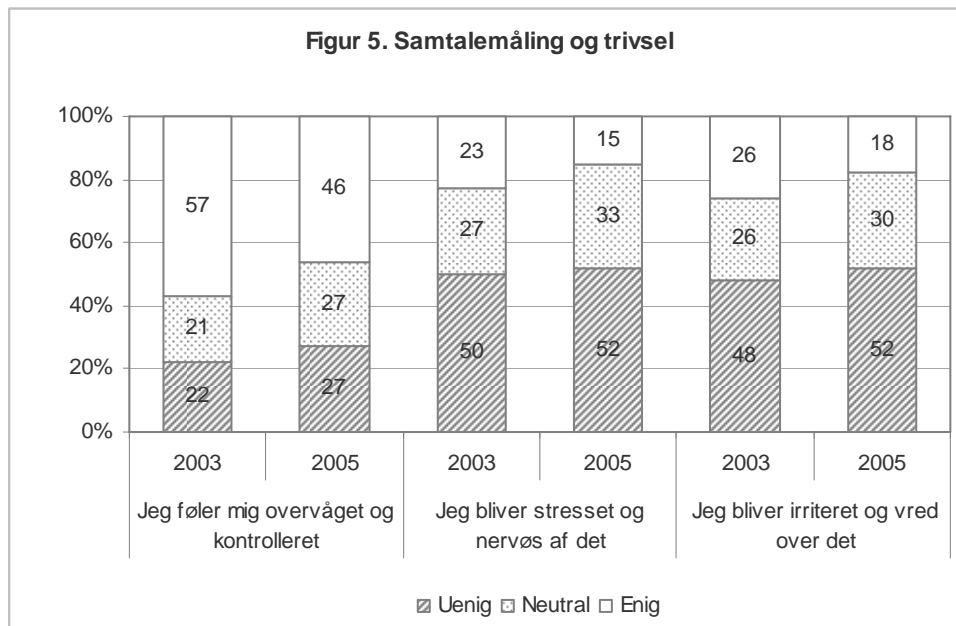


Medarbejderne fik mere indflydelse på arbejdsmængden og på planlægningen af deres arbejde og kunne i højere grad påvirke beslutninger, der var vigtige for arbejdet.

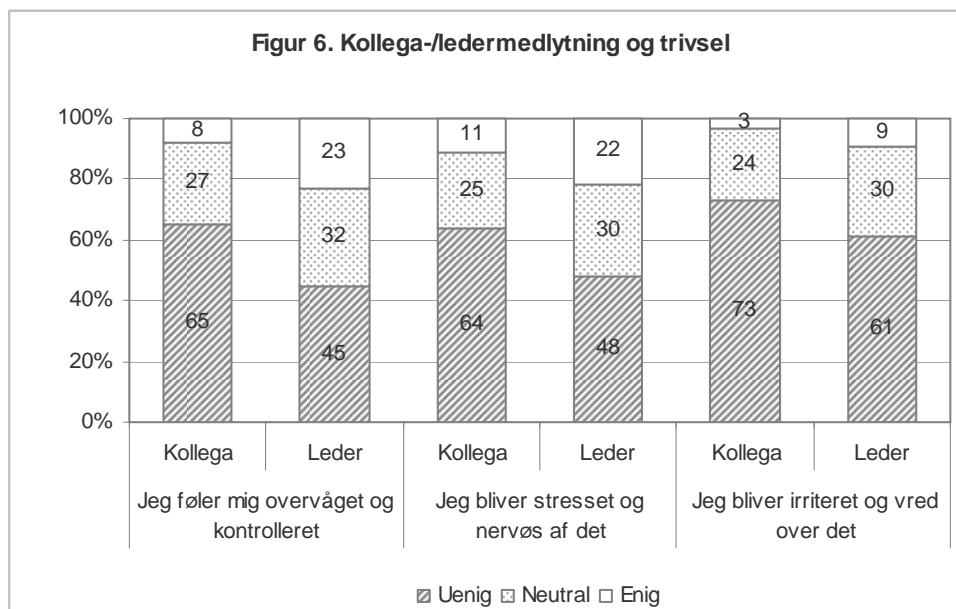
Medarbejdernes indflydelse var i 2005 stadig lav sammenlignet med mange andre medarbejdergrupper.



Stort set alle medarbejderne blev i 2005 fortsat målt på deres samtaler (antal, samtalelængde, log-in tid m.v.). Medarbejdernes oplevelse af disse målinger var imidlertid blevet mere positiv. Flere oplevede målingerne som et middel til at arbejde effektivt og til at synliggøre deres arbejdspræstation, færre blev stressede, nervøse, irriterede eller vrede over dem og færre oplevede målingerne som overvågning og kontrol.

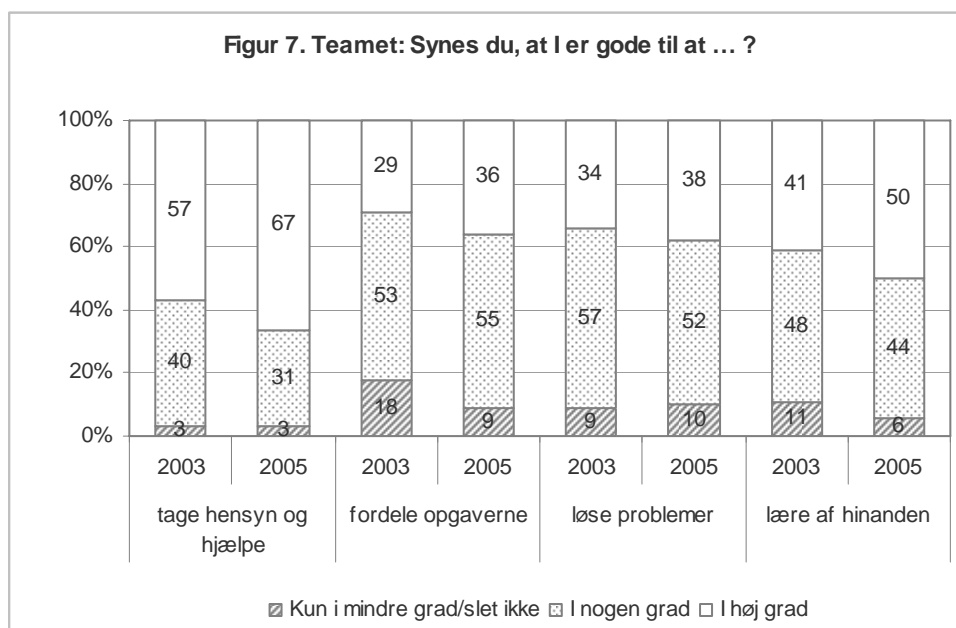


Medlytning fra kollegaer (kollegacoach) var blevet mere udbredt, både som del af oplæringen, som støtte til kolleger og som systematisk coaching. Medarbejderne vurderede denne form for medlytning langt mere positivt – og mindre negativt – end medlytning fra en leder.

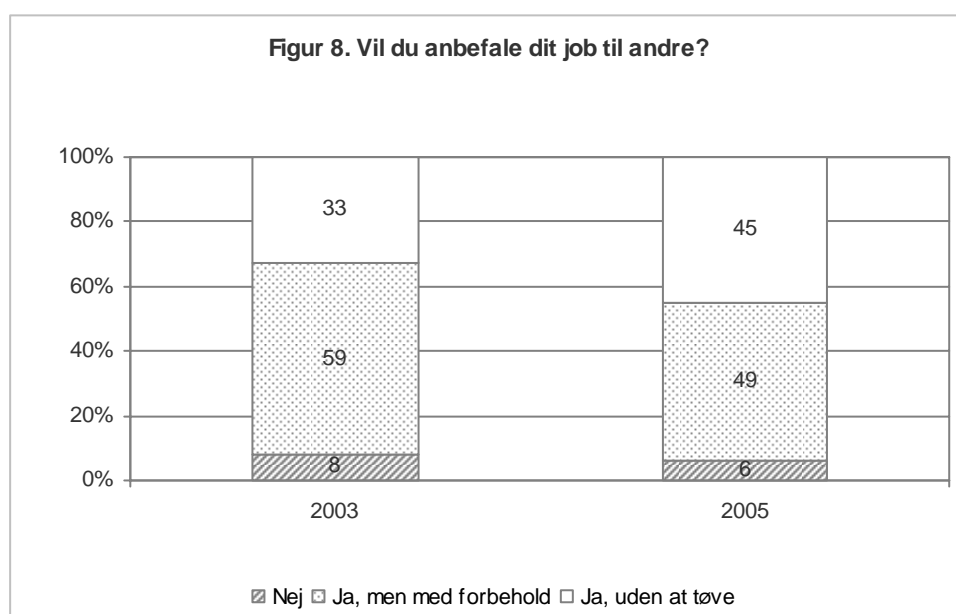


Medarbejderne arbejdede alle i en gruppe eller i et team. Medarbejderne oplevede, at teamet havde fået ansvar for flere opgaver: Oplæring af nye, stillingtagen til

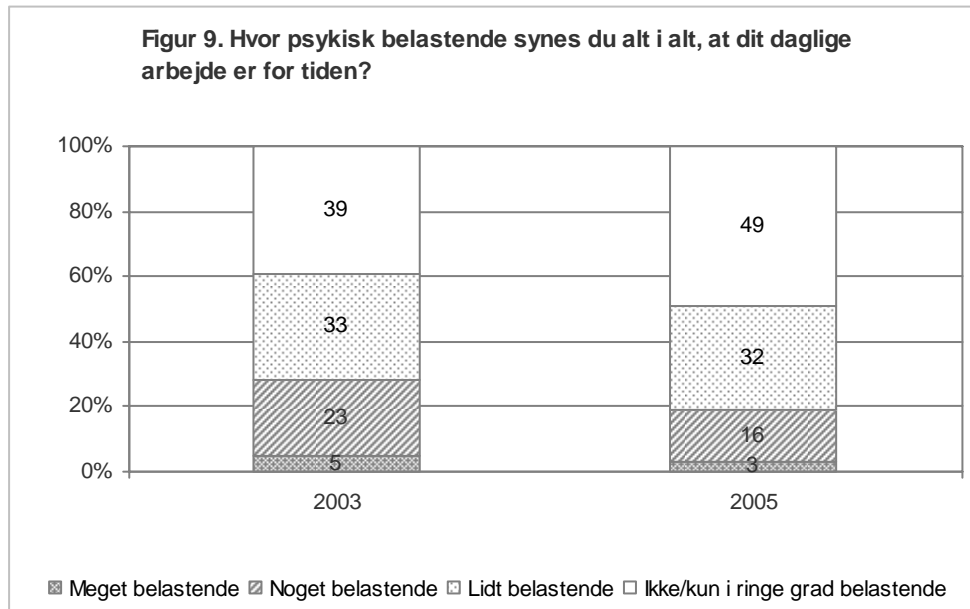
efteruddannelse og kompetenceudvikling, fordeling af arbejdet mellem gruppens medlemmer, opfølgning på fastsatte mål og fastsættelse af egne kvalitetsmål. Medarbejderne var – endnu – gladere for at være i deres team og oplevede, at de i teamene i højere grad var gode til at tage hensyn, fordele opgaverne og lære af hinanden.



Medarbejdernes generelle tilfredshed var steget og flere ville uden tøven anbefale deres job til andre.



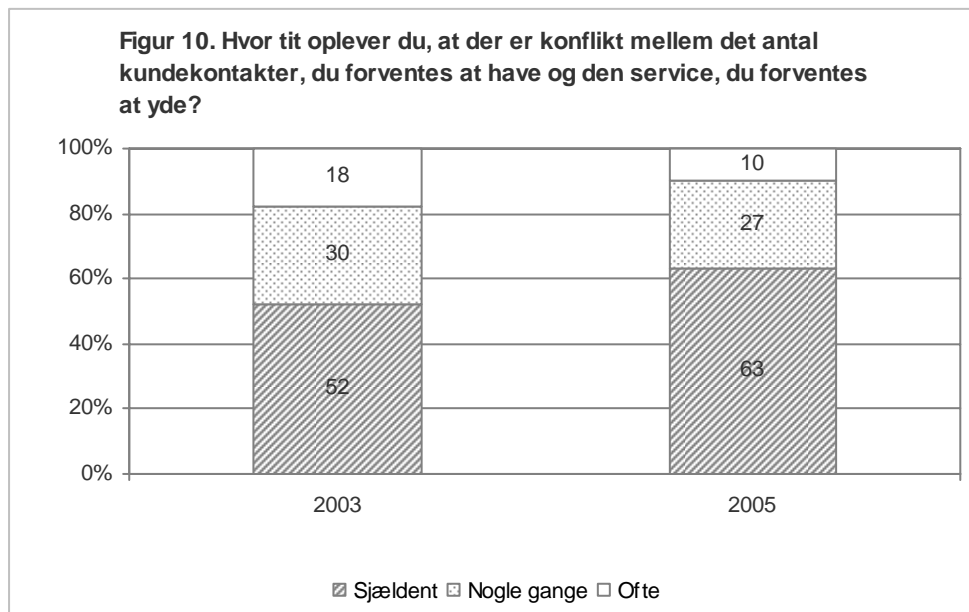
Der var også et fald i det samlede antal af medarbejdere, som oplevede arbejdet som psykisk belastende.



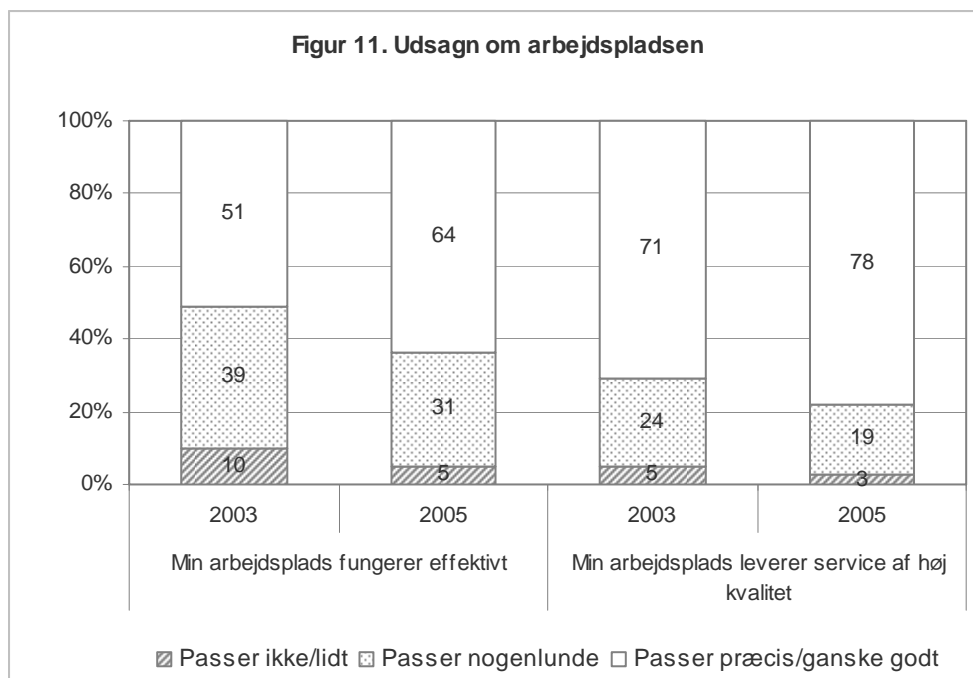
I hvilken grad dette kan tilskrives projektet, er vanskeligt at vurdere, da oplevelsen af psykisk belastning både var knyttet til forhold i arbejdet, der blev arbejdet med i projektet og til arbejdsvilkår, som projektet ikke direkte eller kun i begrænset omfang rørte ved.

Der skete ikke nogen signifikant ændring i stressniveauet blandt alle medarbejdere i projektperioden. Projektets aktiviteter berørte kun i begrænset omfang de arbejdsvilkår, som undersøgelsen viste primært bidrog til medarbejdernes stressniveau. Stressniveauet kan derudover være påvirket opad af den omfattende udvikling og forandring, der skete som led i projektet.

Medarbejderne oplevede i mindre grad konflikt mellem det forventede antal kundekontakter og den forventede service.



Medarbejderne vurderede i højere grad, at arbejdspladsen fungerede effektivt og leverede høj servicekvalitet.



Lederne vurderede også at servicekvaliteten var forbedret og det samme viste virksomhedernes egne målinger. Produktiviteten var fastholdt i alle tre centre. Det

lykkedes således at gennemføre en udvikling af arbejdet i de tre callcentre under realistiske forretningsmæssige betingelser.

I 2005-undersøgelsen blev stillet en række spørgsmål for at få medarbejdernes vurderinger af projektet. Besvarelsenerne viste, at projektet var kendt af langt de fleste medarbejdere og de fleste medarbejdere vurderede, at projektet havde bidraget til udvikling af deres arbejdsplads i nogen eller høj grad. Lidt mere end halvdelen af medarbejderne mente, at de selv havde fået meget eller noget udbytte af projektet. Hver tiende medarbejder mente ikke, at de havde fået noget personligt udbytte af projektet. To ud af tre medarbejdere anbefalede i høj eller nogen grad, at andre callcentre udviklede arbejdet på tilsvarende måde.

Konklusion

Resultaterne af organisationsforandringerne var således særdeles positive og projektets hovedkonklusion er, at det er muligt at ændre arbejdet i callcentre, så det bliver mere tilfredsstillende for medarbejderne og øger servicekvaliteten uden at forringe produktiviteten. Udviklingen i de tre callcentre var samlet karakteriseret ved etableringen af en teamorganisering, der indebar større ansvar, decentraliseret koordinering samt bedre videndeling og læring og en selvstændig, ansvarlig udviklende rolle for medarbejderne. Der var tale om en sammenhængende udvikling, der udviklede arbejdet og forbedrede arbejdsmiljøet.

Anbefalinger

Projektet har udviklet konkrete anvisninger på hvordan arbejdet i callcentre kan organiseres og hvordan udviklingen skal ledes og organiseres.

Det drejer sig om

- hvordan man kan *organisere arbejdet*, så det giver bedre arbejdsmiljø og bedre kundeservice
- hvordan *medarbejderne skal uddannes* for at udvikle arbejdet, fx ved at de bruger hinandens viden

- hvordan *ledere og chefer uddannes* for at understøtte medarbejdernes udvikling, fx ved at lære om at lære
- hvordan *udviklingen skal ledes*, fx ved at skabe en fælles vision for arbejdspladsen

I projektets publikation "Drivsel – drift og trivsel i callcentre" (12) gives en lang række konkrete opskrifter på udvikling og organisering af arbejdet i callcentre. Resultaterne af spørgeskemaundersøgelserne er nærmere beskrevet i rapporten "Udvikling af arbejdet i callcentre – sådan gik det" (13).

Litteratur

- 1) Bain, P., A. Watson, G. Mulvey, P. Taylor and G. Gall: Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call centre management, *New Technology, Work and Employment*, 17/3, 2002
- 2) Holtgrewe, U.; Kerst, C. & Shire, K. (eds.) (2002): Introduction. In: *Re-Organising Service Work. Call centres in Germany and Britain*, Ashgate
- 3) Arzbächer, S.; Holtgrewe, U. & Kerst, C. (2002): Call Centres: Constructing Flexibility in Holtgrewe, Kerst & Shire, K. (eds.): *Re-Organising Service Work. Call centres in Germany and Britain*, Ashgate
- 4) Bain, P. & Taylor, P. (2002): Consolidation, 'Cowboys' and the Developing Employment Relationship in British, Dutch and US Call Centres in Holtgrewe, Kerst & Shire, K. (eds.): *Re-Organising Service Work. Call centres in Germany and Britain*, Ashgate
- 5) Batt, R.; Hunter, L.W. & Wilk, S. (2003): How and When Does Management Matter? Job Quality and Career Opportunities for Call Center Workers in Appelbaun, Bernhardt & Murnane (eds.): *Low wage America*, RSF
- 6) Sprigg, C.A.; Smith, P.R. & Jackson, P.R. (2003): Psychosocial risk factors in call centres: An evaluation of work design and well-being, Research Report 169, Health and Safety Executive, HSE Books, Suffolk
- 7) Holman, D. & Wood, S. (2002): Human resource management in call centres, Institute of Work Psychology, University of Sheffield
- 8) Toomingas, A. (2005): Working conditions and health at call centres in Gustafsson, R.Å. & Lundberg, I. (eds.): *Worklife and Health in Sweden 2004*, Arbetslivsinstitutet, Stockholm
- 9) Norman, K. (2005): Call centre work – characteristics, physical and psychosocial exposure and health related outcomes, Vetenskaplig Skriftserie Arbete och Hälsa 2005:11, Arbetslivsinstitutet, Stockholm
- 10) Toomingas, A.; Hagman, M.; Risberg, E.H. & Norman, K. (2003): Arbetsförhållanden och helse vid ett urval av callcenterföretag i Sverige, Arbetslivsrapport 2003:10, Arbetslivsinstitutet, Stockholm

- 11) Branchearbejdsmiljørådet Finans/Offentlig kontor & administration: Godaften, De har ringet til Fremtidens Arbejdsplads, 2005.
- 12) Møller, N.; Wiegman, I. & Petersen, J.V. (2006): Drivsel – drift og trivsel i callcentre, Den Europæiske Socialfond, udgivet af Institut for Produktion og Ledelse, DTU, Lyngby
- 13) Mathiesen, K.; Wiegman, I. & Møller, N. (2006): Udvikling af arbejdet i callcentre – sådan gik det, Den Europæiske Socialfond, udgivet af Institut for Produktion og Ledelse, DTU, Lyngby
- 14) Mathiesen, K. & Wiegman, I. (2004): Arbejde og trivsel i call centre, Den Europæiske Socialfond, udgivet af CASA, København
- 15) Sørensen, O.H. & El-Salanti, N. (2005): Call Centres in Denmark 2004. Strategy, HR Practices & Performance, Institut for Produktion og Ledelse, DTU, Lyngby
- 16) IPTeams (2003): Den danske call center undersøgelse, International Project Teams A/S, København
- 17) Batt, R.; Hunter, L.W. & Wilk, S. (2003): How and When Does Management Matter? Job Quality and Career Opportunities for Call Center Workers in Appelbaun, Bernhardt & Murnane (eds.): Low wage America, RSF
- 18) Zapf, C, Amela Isic, Myriam, Bechtoldt and Patricia Blau: What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres. European Journal of Work and Organizational Psychology, 12(4), 2003.
- 19) Batt, Rosemary: Strategic segmentation in front-line services: Matching customers, employees and human resource systems, Int. J. of Human Resource Management, 11 (3) 2000.
- 20) Kleemann Frank and Ingo Matuschek: Between Job and Satisfaction: Motivations and Career Orientation of German "High Quality" Call Center Employees; Electronic Journal of Sociology, 2002
- 21) Holman, David: Phoning in sick: An overview of employee stress in call centres; Leadership and Organization Development Journal 24/3 2003.
- 22) Heskett, James, Thomas O.Jones, Gary Loveman, W.E. Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger: Putting the Service-Profit Chain to Work, Harvard Business Review, march-april 1994

23) Sørensen, O.H.: Danish Call Centres in: Westergaard Nielsen, N. (ed) Low Wage Work in Denmark, Russell Sage Foundation (forthcoming 2007).